

A GESTÃO DE COMPRAS E O PROCESSO DE LICITAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Maria de Fátima N. da Silva¹

Maria Balbina de Carvalho²

Administração



ISSN IMPRESSO 1980-1785

ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

Este artigo discute acerca da gestão de compras no setor público. A função burocrática de compras passa a ter configuração estratégica nas organizações pública ou privada, embora, nas públicas ocorram problemas que contribuem para a morosidade do processo. Dessa forma, o estudo objetiva apresentar a relação entre os processos de compras e de licitações e a regularidade na aquisição de materiais para o abastecimento em serviços públicos. A má utilização de insumos, equipamentos, escassa qualificação profissional, pouca atenção ao planejamento logístico pode contribuir para os problemas de falta de material e atraso na oferta de serviços. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, exploratória e de campo. Conclui-se que a empresa pública poderia utilizar forma mais eficiente o sistema de gestão de compras, pois o mesmo é teoricamente bom e funciona, mas a operacionalização depende de outras variáveis que no caso do setor público atrapalham a funcionalidade dos processos.

PALAVRAS-CHAVE

Compras. Licitação. Planejamento.

ABSTRACT

This article discusses about purchasing management in the public sector. Bureaucratic function shopping is replaced strategic setting in public or private organizations, although in public problems occur that contribute to the slowness of the process. Thus, the study aims to present the relationship between the purchasing process and bidding and regularity in procurement of materials for the supply of public services. The misuse of inputs, equipment, scarce professional qualification, little attention to the logistical planning can contribute to the problems of lack of materials and delay in supply of services. The methodology used was the bibliographical research, exploratory and field. It is concluded that the company public could use more efficiently the procurement management system, because it is theoretically good and works, but the implementation depends on other variables in the case of public sector hinder the functionality of processes.

KEYWORDS

Purchasing. Procurement. Planning.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário e com a globalização, a gestão de compras exerce uma função de destaque, cabendo-lhe a responsabilidade para obter com eficiência os materiais certos, nas quantidades corretas, com cumprimento de prazos e preços mais vantajosos para a organização. Como no setor privado, as entidades públicas precisam ir ao mercado para obterem produtos ou serviços essenciais ao seu funcionamento. Assim, valem os mesmos conceitos na questão dos sinais de demanda, operacionalização dos pedidos, fases de análise do pedido, verificação da necessidade do material. E para a obtenção de materiais ou serviços seguem os critérios de licitações e pregões eletrônicos como forma para adquiri-los; nesse processo se insere as licitações.

O procedimento de licitações tem como objetivo a igualdade, transparência e legitimidade que devem orientar as práticas administrativas de forma a colocar a busca do interesse público, ou seja, do cidadão como objetivo final das ações administrativas. O processo licitatório é considerado como um dos principais meios de critério da aplicação dos recursos públicos, que objetiva buscar a proposta mais vantajosa para contratação, por parte do poder público.

A gestão pública ocorre seguindo os tramites legais das licitações na aquisição de produto ou serviços, entretanto com falhas devido à dificuldades de demora no processo. Por conta dessa situação, o processo licitatório nem sempre proporciona o

resultado esperado, acarretando problemas como: atraso na entrega de materiais, o que implica em um não cumprimento de metas, etapas, atrasos nas entregas, desperdícios por conta de aquisições de má qualidade, além de custos financeiros indesejáveis, retenções ociosas de capital e compras adicionais. A situação se configura como um problema na medida em que a prestação de serviços sofre atraso, colaboradores ociosos e falta de comprometimento para com a sociedade que é prejudicada por não ter acesso em tempo hábil aos serviços que param.

Ante o contexto apresentado, levanta-se o seguinte questionamento: Como é estruturada a gestão de compras em empresas públicas e de que forma é planejado o processo de licitação de material?

O objetivo geral foi analisar como o processo de compras e de licitação contribui para atrasos e falta de materiais no desenvolvimento de serviços no setor público. Em relação aos objetivos específicos foram assim definidos: Compreender como funciona a gestão de compras no setor público; Analisar os tipos de licitações que são adotadas pela empresa; Pesquisar os principais problemas enfrentados pela gestão de compras nas licitações; Identificar as consequências à sociedade em razão da não realização de tarefas ou etapa procedimentos em decorrências da falta de matérias; Investigar possíveis soluções para os problemas encontrados.

Busca-se com a pesquisa ampliar o conhecimento no intuito de estimular novas pesquisas. A escolha do tema se deu pela necessidade de conhecer melhor os procedimentos e como são desenvolvidos o processo de compras e quais as melhorias que um planejamento de aquisição de materiais pode beneficiar ao cidadão nas empresas públicas.

Nos procedimentos metodológicos foi realizada ampla revisão de literatura para o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa bibliográfica utilizada desde a definição do tema, pesquisa exploratória dada à natureza preliminar do trabalho cujo objetivo é a busca de informações e a pesquisa de campo.

2 GESTÃO DE COMPRAS

Com a globalização o setor de compras passou de uma função burocrática para desempenhar um papel estratégico nas organizações, que buscam crescimento e permanência no mercado. Segundo Martins (2010, p.82) "os fatores quando, quanto e como comprar, passaram a ser determinantes para a continuidade das empresas no mercado competitivo". Os objetivos das compras devem estar atrelados estrategicamente aos da organização, visando maior qualidade nos produtos, insumos e serviços, maior redução de custos, garantias de prazos mais longos e maior poder de negociação.

Estes fatos vêm tornando o setor de compras mais dinâmico e estratégico, fazendo com que a empresa tenha possibilidades de assumir papéis mais acirrados na sociedade devido à influência e poder que as compras. Ainda, o setor de compras está também inter-relacionado com os níveis de estoque, a ele compete à tarefa de equilibrar a quantidade de materiais a serem comprados para que os demais departamentos da empresa encontrem-se satisfeitos continuamente (MARTINS, 2010).

O setor de compras é um dos grandes desafios da administração pública atual, é justamente a proposição das iniciativas inovadoras em gestão no intuito de aprimorar o papel estratégico do estado, garantindo não somente a melhoria do ambiente de negócios e o desenvolvimento econômico, por meio de ferramentas tradicionais, como também, introduzindo mecanismos modernos, inovadores, que proporcionem maior participação da sociedade, transparência e celeridade no funcionamento da máquina pública.

Uma das ferramentas utilizadas é o portal dos convênios e pelas inovações em aquisições (Compras net, pregão eletrônico, cartão de pagamentos). Na prevenção e combate à corrupção, contribuem o fortalecimento da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Portal da Transparência, ressaltando que um bom planejamento estratégico pode reduzir e muito os gastos e por consequências compras desnecessárias ou falta de materiais para realizações de serviços. Sobre a questão Chiavenato (2010, p. 126) registra que “o planejamento determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para alcançá-los da melhor maneira possível”.

O setor de compras tem como missão de solucionar, identificar as melhores opções, evitar desperdícios e custos desnecessários na aquisição de produtos. Segundo Viana (2012, p. 42) “sua finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição de materiais e/ou serviços, emanadas das solicitações dos usuários, objetivando identificar no mercado as melhores condições comerciais e técnicas”.

A posição elevada do gestor compras/suprimentos traz uma melhora no status do setor, aumentando-lhe a chance de participar e influenciar na elaboração das diretrizes estratégicas e importantes decisões corporativas, trazendo-se a perspectiva da função de Compra para a mesa onde as decisões que definem o futuro da organização são consumadas.

A gestão de compras exerce uma função de destaque tanto no setor privado como no setor público com maior ênfase no último que trabalha com recursos públicos, sendo monitorados por órgãos responsáveis e naturalmente requer maior atenção, uma vez que estes recursos voltarão para a sociedade em forma de serviços públicos prestados diretamente à comunidade pela administração, depois de definida a sua essencialidade e necessidade.

Compreende-se que apesar de todos os meios adotados para que a Gestão funcione de maneira regular, a gestão de compras enfrenta dificuldades para o seu bom funcionamento, o que acaba gerando grandes prejuízos à sociedade; apesar de existir planejamento na área de compras do setor público, percebe-se que com o decorrer dos anos a gestão de compras ganhou maior destaque devido a sua importância não só porque reduz custos, mas que pode gerenciar melhor. Slack (2009) diz que “a gestão de materiais era originalmente vista como um meio de reduzir custos totais associados com a aquisição e a gestão de materiais”.

Com a globalização as empresas perceberam a importância do setor de compras para alcançarem seus objetivos. Sobre a questão, Dias (1993, p. 259) informa que “a gestão de compras tem como alvo suprir as necessidades de materiais ou serviços planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas”. Verifica-se que a gestão de compras passou a ser vista de outra maneira a partir do momento que se percebe a necessidade de alinhar e integrá-la a outros setores proporcionando maiores benefícios a empresa.

2.1.1 Interfaces do Setor de Compras

Os departamentos funcionais dentro de uma empresa requerem informações ou geram informações para o sistema de compras. A seguir, as mais importantes na Visão de Martins (2006, p. 40):

- **Jurídico:** a relação com contratos assinados, pareceres sobre o processo de compras, assessoria jurídica;
- **Informática:** informações sobre novas tecnologias, assessoria na utilização de EDI, e-mail, intranets, extranets, softwares de compras, informações sobre fornecedores, cópias de pedidos de compras e de contratos de fornecimento de serviços;
- **Produção:** a relação entre ambos deverá ser considerada mais do ponto de vista do seu objetivo comum, que é contribuir efetivamente para o benefício geral da empresa, necessidades de materiais ou componentes do processo produtivo;
- **Engenharia:** a cooperação entre compras e engenharia concentra-se principalmente ao redor dos assuntos concernentes ao projeto, planejamento e especificações preliminares às verdadeiras exigências de produção;
- **Contabilidade:** cada compra efetuada representa um gasto, ou um compromisso dos fundos da empresa. Essa compra põe em ação uma série de operações de contabilidade;

- **Vendas/prestação de serviços:** o departamento de vendas deve manter o de compras informado quanto às cotas de vendas e quanto às expectativas das mesmas, que servem como um índice das prováveis quantias de materiais necessários.

- **PCP (Planejamento e controle da produção):** a relação existente entre compras e o PCP é inerentemente tão estreita e tão fundamental que ambos se encontram combinados em mais da metade das organizações industriais;

- **Controle de Qualidade:** a primeira responsabilidade das Compras para com o Controle de Qualidade é adquirir materiais e produtos que satisfaçam as especificações exigidas em projeto.

2.1.2 A Pesquisa nas Compras

A pesquisa é o elemento essencial para a própria operação do setor de compras. A busca e a averiguação estão vinculadas diretamente às atividades básicas de compras e de acordo com a área. Para tanto existe a necessidade de considerar alguns campos como: análise econômica sobre os materiais comprados em função das necessidades, tendências dos preços gerais que influem nas variações sobre fornecedores e concorrentes; o estudo dos materiais.

A avaliação das necessidades da empresa para períodos que variam de um a dez anos, tendência em curto prazo e longo prazo das ofertas e demandas, tendência dos preços, melhorias tecnológicas, perspectivas para possíveis substitutos, desenvolvimento de padrões e especificações são requisitos importantes a serem pesquisados, bem como a análise de fornecedores. Quanto à análise do custo e do preço é fundamental a atenção às variações dos preços, estudo comparativo de peças semelhantes, análise dos custos e margens de lucro de um fornecedor, investigações relativas a métodos alternativos de fabricação e de especificações de materiais.

É importante a interação do setor de compras com os demais setores da organização, porque são eles que darão as informações necessárias no intuito de ajudar para que o mesmo busque, em cada área analisada, as melhores opções no sentido de conseguir os objetivos da organização com máxima eficiência e eficácia, evitando desperdícios, custos altos, compras desnecessárias ou falta de materiais para realização de produtos ou Serviços.

2.1.3 Planejamento de Compras

O planejamento de compras foca sua atenção no desenvolvimento de estratégias que permitam melhorar a gestão da função de compras e das despesas da Instituição. Um dos propósitos é identificar oportunidades de melhoria nos processos,

reduzir despesas de custeio, o tempo de análise e de tramitação de processos e estimular o plano estratégico que viabilize em longo prazo o planejamento de compras e melhorias na sua gestão, estabelecendo metas, acompanhar as ações para o alcance de resultados, definirem normas e procedimentos para alcançar a gestão unificada e modernizada.

O atual cenário requer das organizações um planejamento estratégico, tático e operacional, isto para quem busca a permanência ou conseguir a excelência no mercado. Segundo Oliveira (2010, p. 17) o planejamento estratégico, de forma isolada, "é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos em longo prazo, bem como seu alcance". Ou seja, ele sozinho não obterá êxito na realização de sua meta, porque depende dos outros planejamentos para sua realização. O principal objetivo do planejamento é propiciar uma visão clara do processo como um todo, avaliando metas e restrições em compras, produção e distribuição num horizonte de tempo predeterminado.

O conhecimento do mercado, as eficiências dos recursos internos e externos, as atividades de vendas são fatores que determinam a elaboração dos planos. Conforme Oliveira (2013, p. 14) "o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes". Percebe-se que planejar é não ficar estático a esperar o resultado, mas sim buscar informações junto a outros setores, ser dinâmico e quando for necessário intervir e agir para que o resultado do planejamento atinja o objetivo. Pereira (2012, p. 123) diz que "o planejamento pode ser entendido como processo iterativo que se desdobra em etapas diferenciadas, e sendo o planejamento a racionalização do processo decisório", será o mesmo que direcionará o caminho que a empresas poderão seguir em busca dos seus objetivos.

É importante o planejamento das compras na administração pública, a proposta de assegurar o cumprimento das atividades e projetos, em face da necessidade de gerenciamento de recursos por serem escassos e para atender as necessidades ilimitadas, como na compra em equipamentos de TI, publicações, atendimento aos usuários, telefonia, material de expediente, mobiliário e em processos complexas que englobam diversas atividades e caracterizam processos produtivos distintos.

O que exige do setor atenção e controle especializados quanto à aquisição de materiais, bens e serviços, a produtividade máxima dos recursos aplicados para obtenção de menor custo unitário com maior benefício possível, existe também a necessidade de padronização dos processos de compras e de especificações de bens e serviços para garantia da não interrupção dos processos das áreas finalísticas.

Percebe-se, apesar de ser fundamental o planejamento de compras no setor público que ainda existem problemas. Segundo Pereira (2012) devido o setor ter uma

estrutura pesada, burocrática e centralizada não tem conseguido responder como organização às expectativas de demandas e desafios da modernização.

O planejamento de compras vem dar suporte as outras áreas, contribuir com a organização para que suas metas e objetivos se concretizem. O objetivo do planejamento de compras é garantir à empresa a plena satisfação de suas exigências de materiais e produtos, bem como máquinas, equipamentos e insumos necessários a sua operacionalidade, devendo todos ser negociados e adquiridos aos mais baixos custos, para atender aos padrões de qualidade e serviços da organização.

2.2 O SISTEMA DE COMPRA POR LICITAÇÃO

De acordo com art. 23 da Lei 8.666/93 o sistema de compras por Licitação é o procedimento administrativo para contratação de serviços ou aquisição de produtos pelos governos Federal, Estadual e Municipal ou entidades de qualquer natureza. No Brasil, para licitações por entidades que façam uso da verba pública a licitação de obras, serviços, compras e alienações, passou a ser uma exigência constitucional, para toda Administração Pública, Direta, Indireta e Fundacional (Art. 37, XXI da CF).

O ordenamento brasileiro, em sua Carta Magna (art. 37, inciso XXI), determinou a obrigatoriedade da licitação para todas as aquisições de bens e contratações de serviços e obras realizados pela Administração no exercício de suas funções. Ele é composto de diversos procedimentos que têm como meta os princípios constitucionais da legalidade, da isonomia, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência com o intuito de proporcionar à Administração a aquisição, a venda ou uma prestação de serviço de forma vantajosa, ou seja, menos onerosa e com melhor qualidade possível.

O procedimento de licitações tem como objetivo a igualdade, transparência e legitimidade. Deve orientar as práticas administrativas de forma a colocar a busca do interesse público como objetivo final das ações administrativas, ao contrário dos particulares, que dispõem de ampla liberdade quando pretende adquirir, alienar, locar bens, contratar a execução de obras ou serviços, o Poder Público, para fazê-lo, necessita adotá-lo como um procedimento preliminar rigorosamente determinado e preestabelecido conforme Filho (1997, p. 13) “no procedimento licitatório somente será lícito realizar o que a lei autoriza”.

O processo licitatório é considerado como um dos principais meios de critério da aplicação dos recursos públicos, tendo em vista que objetiva buscar a proposta mais vantajosa para contratação, por parte do poder público, que deve observar as condições de igualdade entre os concorrentes.

O que é bem definido no processo é o fato de a lei determinar procedimentos já existentes no setor privado como: Pesquisa de mercado; Padronização para compatibilidade de especificações técnicas; Uso da especificação sem a indicação de marcas. Procedimentos adotados segundo a Lei 8666/93 ao processo licitatório devem preceder os seguintes condicionamentos: a) Caracterização adequada do objeto; b) Indicação dos Recursos orçamentários para o pagamento. Fica clara a necessidade de especificação do recurso desejado para evitar possíveis interpretações errôneas acerca do recurso necessário e posteriores prejuízos na execução das ações.

2.2.1 Tipos de Licitação

Os tipos de licitação referem-se ao modelo de decisão na escolha do vencedor da licitação. À exceção do concurso, cujo julgamento é o parecer de uma comissão de especialistas na área, conforme a Lei 8.666/93 lista os seguintes tipos de licitação: Menor preço: vence a proposta mais vantajosa com o menor custo para a administração pública; Melhor técnica: vence a proposta de melhor técnica, que aceitar o valor da proposta mais baixa dentre todas as com a técnica mínima exigida no edital ou carta convite; Técnica e preço: as propostas recebem uma nota que leva em conta a técnica e o preço (com pesos na composição da nota definidos no edital ou carta convite), vence a com melhor nota; Maior lance ou oferta: para o caso de venda de bens (somente em leilão ou concorrência).

Quanto às modalidades de licitação são as Leis Federais nº 8.666/1993 e nº 10.520/2002 que estabelecem as seguintes:

Convite: é a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número de três pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 horas da apresentação das propostas conforme (art. 22, Lei 8.666/93). É a modalidade mais simples, sendo realizada para obras e serviços de engenharia em que o valor estimado seja de até R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil) e para aquisição de bens ou outros serviços até o valor de R\$ 80.000,00 (oitenta mil).

Tomada de Preços: a modalidade que se destina a interessados devidamente cadastrados, sendo que este cadastramento se refere à análise prévia da situação da empresa, por meio da verificação de sua habilitação jurídica, de sua regularidade fiscal, de sua qualificação econômico-financeira, de sua qualificação técnica. Desta forma esta modalidade é dividida em duas fases: na primeira fase serão analisadas as condições para sua habilitação e na segunda o licitante fornece sua proposta de preço conforme (art. 22, Lei 8.666/93). Esta modalidade é utilizada para contratações em que o valor estimado esteja entre R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil) a R\$

1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil) para execução de obras e serviços de engenharia e entre R\$ 80.000,00 (oitante mil) a 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil) para aquisição de materiais e outros serviços.

Concorrência: é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto conforme (art. 22, Lei 8.666/93). Esta modalidade destina-se para contratações de obras e serviços de engenharia em que o valor estimado esteja acima de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais) e aquisição de materiais e outros serviços em que o valor estimado esteja acima de 650.000,00 (seiscentos e cinquenta mil).

Esta modalidade também é utilizada, independente do valor estimado, para a compra ou alienação de bens imóveis, para as concessões de direito real de uso, de serviços ou de obras públicas, para as contratações de parcerias público-privadas, para as licitações internacionais, para os registros de preços e para as contratações em que seja adotado o regime de empreitada integral. Embora a Lei nº 8.666/93 defina os valores mínimos para a concorrência, esta modalidade é cabível para qualquer valor de contratação, sendo utilizada quando o objeto a ser licitado é complexo, necessitando de uma análise ainda mais criteriosa do administrador. Para participar desta modalidade o fornecedor não necessita de um cadastro prévio, bastando que este atenda às exigências do Edital.

Leilão: é utilizada predominantemente para a venda de bens móveis inservíveis ou venda de bens semoventes, podendo participar quaisquer interessados. O processamento do leilão dar-se-á pelo comparecimento dos interessados em local e hora determinados em edital, para apresentarem seus lances ou ofertas, os quais não poderão ser inferiores ao valor de referência estipulado pela Administração conforme (art. 22, Lei 8.666/93).

O leilão é a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou ainda para a alienação de bens imóveis cuja aquisição haja derivado de procedimento judicial ou de dação em pagamento. Pode-se verificar a ocorrência de dois tipos de leilão, que são o comum e o administrativo. O leilão comum, que é privativo do leiloeiro oficial, é regido pela legislação federal pertinente, podendo a Administração estabelecer as condições específicas. Já o leilão administrativo é feito por servidor público.

Concurso: esta modalidade é destinada quando a Administração tem interesse em selecionar trabalho técnico, científico, projeto arquitetônico ou artístico, ou seja, para trabalhos que exijam determinadas capacidades personalíssimas. Qualquer interessado poderá participar da licitação, devendo somente atender as exigências do Edital conforme (art. 22, Lei 8.666/93).

Pregão: é a modalidade de licitação utilizada para fornecimento de bens e serviços e serviços comuns aplicáveis a qualquer valor estimado de contratação, sendo a modalidade alternativa ao convite, tomada de preços e concorrência, é a mais utilizada atualmente. Diferente do que ocorre em outras modalidades no pregão as propostas e os lances realizados pelos fornecedores antecedem a análise da documentação, sendo desta forma um procedimento mais célere conforme (art. 01 da Lei 10.520/02).

Há duas formas de realização de pregão, o pregão presencial em que é marcada uma data para que os fornecedores apresentem suas propostas e sucessivamente deem seus lances verbais e o pregão eletrônico que é realizado por meio do site www.comprasnet.gov.br. Para participar desta modalidade de licitação o fornecedor deverá estar com a habilitação atualizada no Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se percebe é que apesar das leis da licitação ser bem fundamentadas e claras, o setor público está estruturado em um sistema burocrático que dificulta a agilidade no processo de compras bem como em outros setores. No entanto isso já é visualizado como um problema de modo que, mesmo de forma embrionária já desperta a atenção dos órgãos fiscalizadores e mostra a sociedade, além de todo cidadão ter acesso aos gastos públicos no site dos órgãos públicos por meio do canal da transparência.

REFERENCIAS

ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA-DsAE/departamento-compras>>. Acesso em: 7 maio 2014.

BRASIL. **Lei 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso em: 19 fev. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3.ed. Barueri-SP: Manole, 2012.

DÍAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DÍAS; Mário; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador**: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2003.

DLSG/SLTI/MP. **Comprasnet**: Portal de Compras do Governo Federal. Brasília: Departamento de Logística e Serviços Gerais, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2001.

DLSG/SLTI/MP. **Despesas de custeio e licitações**: governo federal - período 1995/2002. Brasília: Departamento de Logística e Tecnologia da Informação, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2002. Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. **As tendências atuais na gestão de suprimentos diante do marco legal das licitações**. Trabalho apresentado à disciplina Gestão de Produção e Logística do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, 2001.

FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, F. Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MORAES, Marcelo Viana Estevão de. **Políticas inovadoras em gestão no Brasil**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_26/politicas_inovadoras_em_gestao_no_brasil.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia; CAMPOS, Paulo Renato Alt. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2008.

MODALIDADE DE LICITAÇÕES. Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/modalidades-e-tipos-de-licitacao/33520/>. Acesso em: 22 fev. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento**: conceitos, metodologia e práticas. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SLACK, Nigel; STUART Chambers; ROBERT, Johnston. **Administração da produção**. Tradução Henrique Luiz Correa. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2009

TOLOSA FILHO, Benedicto de. **Licitações, comentários, teoria e prática**: Lei nº 8.666/93. Rio de Janeiro: Forense, 1997.

VIANA, João José. **Administração de materiais um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2012.

Data do recebimento: 18 de julho de 2016

Data da avaliação: 9 de novembro de 2016

Data de aceite: 17 de janeiro de 2017

1. Graduanda do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: fatimasamara98@gmail.com

2. Mestre em Administração de Planejamento e Recursos Humanos, Universidade Federal da Paraíba – UFPB; Graduada em Serviço Social, Universidade Federal de Sergipe – UFS; Especialista em Serviço Social e Professora na modalidade presencial na área de Gestão de Pessoas e a distância com a disciplina Metodologia Científica, Universidade Tiradentes – UNIT; Possui experiência em videoaulas e tecnologias digitais; Atua na Pós-graduação Lato Sensu em cursos de Especialização; Facilitadora de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas modalidades da Gestão do Conhecimento e das Competências para instituições públicas e privadas. E-mail: maria_balbina@unit.br